

УДК 331.1; 331.44; 331.97

JEL Classification Code: J 32; J33

**Герасимчук О.Р.***студент ФММ Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Красношапка В.В.***к.е.н., доц. ФММ Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## **ПРАКТИЧНІ МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»**

*Стаття присвячена підходам до формування компенсаційного пакету на сучасному конкретному українському підприємстві. Визначено матеріальні та нематеріальні методи стимулювання персоналу, виявлено найбільш ефективні. Рекомендовано ряд методів, які зможуть підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.*

*У статті викладені теоретичні основи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства. Приділено велику увагу до нематеріальних методів стимулювання праці, які набувають все більшої популярності у міжнародних та українських компаніях. У статті розглядаються аналіз та основні напрями стимулювання праці. Визначено, якими мотивами користується працівників перед працевлаштуванням в ту чи іншу компанію. Визначено основні переваги та недоліки поширених методів нематеріального стимулювання. У статті було проаналізовано стан системи стимулювання праці на сучасному українському підприємстві та запропоновано заходи для підвищення ефективності стимулювання праці персоналу даного підприємства.*

**Ключові слова:** стимулювання праці; мотивація; продуктивність праці; система мотивації персоналу; заохочення; нематеріальне стимулювання; індивідуальний розвиток.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день на українських підприємствах лише проваджуються методи стимулювання праці, адже протягом вже майже 30 років як зник Радянський Союз усі можливі методи матеріального, не кажучи вже про нематеріальні, зводились до одного, тому система мотивації персоналу переживала складні часи.

На сучасному етапі в світовій практиці розрізняють безліч методів стимулювання праці, але, на жаль, не всі вони є дієві та ефективні. Кожен метод має свої плюси та мінуси, має свою методику та інструменти впливу. Тому кожне підприємство має підібрати саме той метод стимулювання персоналу, який дозволить підприємству бути конкурентоспроможним і дозволить своєму персоналу максимально реалізувати свій потенціал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, Н. Лук'яненко, Л. Семів, С. Сардак та багато інших.

**Мета.** Метою даної роботи є дослідження теоретичних основ матеріального та нематеріального стимулювання праці персоналу. Визначення найбільш ефективних методів стимулювання праці. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання методів стимулювання праці на ТОВ

«Сіті Франс Сервіс», а також доцільності їх впровадження на інших українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі стимулювання праці відіграє дуже важливу роль у організаційній та управлінській діяльності підприємства. Стимулювання праці спрямовано на розкриття потенціалу кожного працівника, що відповідає зростанню потенціалу підприємства в цілому, а також його конкурентоспроможності.

Система стимулювання персоналу повинна відповідати конкретним вимогам, ключовими з яких є об'єктивність, адекватність та справедливість. Тобто кожен працівник того чи іншого підприємства має знати, за які свої обов'язки працівник буде отримувати будь-які стимули, наприклад, заробітну плату чи премію за ту чи іншу виконану роботу. Дуже важливо, щоб на підприємстві система стимулювання праці була прозорою та справедливою для кожного працівника. Крім вищезазначеного, щоб система мотивації на підприємстві була ефективною, органи управління компанії мають підтримувати рівень та умови праці, що є одним із найголовніших сучасних проблем на українських підприємствах. У цьому випадку і працівник, і його директор мають розуміти різницю між мотивацією та стимулюванням, що у своїй взаємодії при ефективному використанні значно підвищують потенціал підприємства [1].

«Мотивувати одними тільки грошима не можна: люди моментально звикають до нового рівня доходу. Більш того, звикають до певного темпу зростання доходу, і якщо компанія не може підтримувати це зростання, починається демотивація, а потім і звільнення. Та й взагалі зарплата – це не те, через що людина буде працювати з душею» – вічне питання Тамаша Хак-Ковача [2].

Зазвичай, мотиви вибору компаній включають в себе [7]:

1. Високий рівень заробітної плати – 54,8%;
2. Умови праці високого рівня – 40,7%;
3. Програми соціального страхування – 34,8%;
4. Можливість кар'єрного росту та саморозвитку – 22,9%;
5. Додаткові грошові заохочення – 18,8%;
6. Програми навчання та підвищення кваліфікації – 16,5%;
7. Негрошові заохочення – 15,6%;
8. Створення робочих місць, велика кількість працівників – 14,9%;
9. Корпоративна культура, хороший мікроклімат в колективі – 11%;
10. Інше – 10%.

До основних методів стимулювання праці на сучасному етапі становлення економіки відносять матеріальні та нематеріальні методи. Матеріальна сторона цього питання переважно спрямована на задоволення фізіологічних потреб. Сюди можна віднести заробітну платню, премії, надбавки, бонуси тощо. Проте гроші це не єдине, що може стимулювати працю сучасного працівника. Вважається, що нематеріальні мають не менший вплив, а з часом і взагалі нематеріальні методи стимулювання можуть мати помітний вплив. Нематеріальний методи спрямований на всі інші потреби людини, окрім фінансових. Сюди відносять соціальні та психологічні потреби [2]. Як казав Стів Джобс: «Працювати треба не 12 годин, а головою». Ця цитата повністю

відповідає цим нематеріальним методам, адже дозволяє працівнику вибирати графік роботи та розуміти, що працівник дійсно важливий для підприємства завдяки врученню дипломів, відзнак за роботу, тому нематеріальним методам стимулювання праці надається все більше значення на сучасному етапі.

Але окрім основних методів нематеріальної мотивації або ж стимулювання праці, виділяють ще адміністративні, які дозволяють сприяти змінам працівнику своєму графіку роботи, тобто вибору гнучкого графіку, сприяння відпускам та інші, організаційно-виробничі методи таких як охорона праці, програми підвищення якості праці. Тому окрім питання, яку заробітну плату слід платити фахівцю, роботодавець має відповісти на питання, наскільки зручно та комфортно буде працівнику, адже робоча атмосфера дуже важлива для ефективної продуктивності праці.

Розглянемо найбільш популярні методи нематеріального стимулювання (табл.1) [3].

**Таблиця 1 – Поширені методи нематеріального стимулювання**

Метод	Переваги	Недоліки
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молодого подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту	Дуже витратний метод
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Нагадування про найкращих працівників	Підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу	Вимагає великих матеріальних витрат
Видавництво корпоративних газет		
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	-
Подарунки до свят	Підвищує лояльність співробітників	Вимагає фінансових витрат
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

Таких способів багато, кожен з них має свої плюси та мінуси та не може підходити до кожного підприємства будь-якого виду діяльності. Управлінець підприємства самостійно обирає, які з методів стимулювання праці застосовувати конкретно для свого підприємства[3].

Про нематеріальну мотивацію багато говорять як HR-менеджери, так і керівництво організації. Вважається, що в кожній компанії повинен бути стандартний набір корпоративних заходів і пільг: безкоштовні обіди, чай-кава, екскурсії, Новий Рік, День компанії. До нематеріальної мотивації відносять і інші чинники: зарахування в кадровий резерв, можливість кар'єрного росту, участь в цікавих проектах компанії, привітання з Днем народження і т. д.

Якщо запитати пересічного ейчара або топ-менеджера, яку конкретно користь принесло святкування річниці заснування компанії, то вони не дадуть. Вірніше дадуть, щось неконкретне про необхідність створення «командного духу» і турботу організації про людей. Результат нематеріальної мотивації неочевидний. Незрозумілий і механізм її впливу на персонал. Іноді фінансові витрати на нематеріальне стимулювання більше, ніж на зарплати і бонуси. Тому при введенні тих чи інших форм немонетарного заохочення варто зважити всі «за» і «проти» [4].

Для прикладу розглянемо ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Компанія «Сіті Франс Сервіс» – це спеціалізований незалежний автосервіс, магазин автозапчастин і шиномонтаж, в якому працюють професіонали з більш ніж 20-літнім досвідом роботи з французькими автомобілями «Peugeot» та «Citroen». Це компанія, яка працює на ринку з 2007 року, яка надає весь асортимент послуг, який необхідний клієнту СТО: від комп'ютерної діагностики до регулювання світла фар. Переможець багатьох конкурсів автомобільного бізнесу у таких номінаціях як «Краща СТО 2016», «Найкраща спеціалізована СТО» та інші [5].

ТОВ «Сіті Франс Сервіс», як найкраща спеціалізована СТО, використовує значну кількість засобів для стимулювання праці своїх працівників. Сюди входять як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання праці.

У своєму розпорядженні на території СТО є зала відпочинку для гостей та робітників, де можна почитати різні як автомобільні новини, так й інші журнали, окрім того, ще є можливість подивитися телевізор, зарядити телефон та подивитися на здобутки компанії. Також за рахунок компанії всі охочії можуть собі дозволити каву, чай, воду, печиво, цукерки та безліч інших солодощів. Існує безліч тренінгів, які дозволяють працівникам підвищувати свій потенціал.

Тісне партнерство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з іншими СТО дозволяє пізнавати нові технології, ноу-хау та й взагалі спілкування з колегами по цеху. Щорічно проводяться ярмарки за участю всіх найкращих СТО, куди потрапити може кожний охочий працівник компанії. Також ТОВ «Сіті Франс Сервіс» підтримує й інші сфери життєдіяльності, вони є офіційним спонсором благодійного фонду «Товариство разом за життя». Крім того, ТОВ «Сіті Франс Сервіс» має свою власну футбольну команду і виступають на багатьох київських та Всеукраїнських аматорських турнірах з футболу, футзалу [6]. Розглянемо методи матеріального та нематеріального стимулювання на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» (табл. 2)

**Таблиця 2** – Методи матеріального та нематеріального стимулювання на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» (розроблено автором)

<b>Метод стимулювання</b>	
<b>Матеріальне стимулювання</b>	<b>Нематеріальне стимулювання</b>
Заробітна плата	Можливість планувати відпустку
Премії та доплата за успіхи у роботі	Пріоритетне отримання нового обладнання
Надбавки та компенсації	Вдячність за ефективну роботу
Пільгові кредити персоналу	Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)

Незважаючи на те, що ТОВ «Сіті Франс Сервіс» і без того система стимулювання праці знаходиться на високому рівні, але ідеалу не існує, тому завжди можна покращуватися і тим самим підвищувати рівень конкурентоспроможності з кожним роком. Усе більше і більше компаній використовують систему перевезення співробітників з роботи та на роботу, у всякому разі до найближчої станції метро, але зважаючи на не досить велику кількість робітників компанії, хоча при цьому дуже якісний склад, підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» може реалізувати цей метод.

Усе ТОВ «Сіті Франс Сервіс», в якому працюють 12 осіб, знаходиться у місті Київ, Дніпровський район, що, очевидно, має велику кількість автомобілів. Зважаючи на невелику кількість працівників, які живуть неподалік СТО, підприємство має змогу організувати централізоване перевезення працівників компанії. Слід зауважити, що деякі співробітники компанії мають змогу використовувати автомобілі компанії на власні потреби, що є фактором великої довіри компанії до кожного працівника.

Якщо реалізувати проект по перевезенню працівників компанії до роботи та з роботи, то це підвищить продуктивність їх праці, адже людина витрачає багато не настільки фізичних сил, як психологічних, добираючись до місця роботи кожного дня. Якщо організувати централізоване перевезення працівників, то це ще більше згуртує колектив та підвищить мікроклімат всередині компанії.

Якщо посилатися на фізичну роботу персоналу, то, на нашу думку, ще одним ефективним методом буде наявність в офісі масажного стільчика або ж кабінету з професійним масажистом, який буде раз на тиждень морально розвантажувати працівників. Ця схема дуже дієва на багатьох сучасних підприємства і є дуже справедливою. Раз на тиждень за графіком, який вибрав сам працівник, відбувається процес масажування тіла.

Ця процедура для підприємства не буде коштувати великих фінансових витрат, але принесе велике задоволення для працівника. Усі знають, що процедура масажу дуже клопітлива робота, але, якщо виконати її на високому рівні, то отримаєш велике задоволення та зможеш забути про негативні робочі моменти.

Ще одним дієвим методом, одним із найреальніших на даний момент, є інтерактивні розважальні ігри. Коли працівник раз на день використати як перерву на декілька матчів у футбол на ігрових консолях або ж пару кілець на

власному тюнінгованому автомобілі. Вважається, що для підвищення продуктивності праці, слід робити невеликі перерви кожні 2-3 години роботи, тоді працівник має змогу відволіктися від роботи та перезавантажитися, що, очевидно, позитивно впливатиме на робочий процес.

Мабуть, одним з необхідніших, є потреба в медичному страхуванні працівників. На жаль, в Україні ринок страхування знаходиться на дуже низькому рівні, адже не викликає довіри людей до страхових компаній та безлічі інших факторів. Зважаючи на те, що в Україні відбувається медична реформа, та планується перехід на страхову медицину, ми вважаємо цей метод необхідним для виконання для всіх компаній України. ТОВ «Сіті Франс Сервіс», як лідеру станцій технічного обслуговування, цей метод нематеріального стимулювання рекомендовано до застосування. Це допоможе підприємству втримати ключових та досвідчених працівників компанії.

Підсумовуючи, можна сказати, що на сучасних українських підприємствах в компенсаційний пакет зазвичай входить: путівки в санаторій чи бази відпочинку, безкоштовне харчування, знижку на продукцію, яке виробляє підприємство, медичне страхування, освітні програми, безкоштовний мобільний зв'язок, надання у особисте користування автомобілів компанії, пільгові кредити персоналу, корпоративні вечірки тощо. Зазвичай, звісно, більшу структуру компенсаційного пакету займає заробітна плата близько 70-75%, іншу частину – нематеріальне стимулювання. Але для того, щоб компенсаційний підхід був максимально ефективним, слід дотримуватися деяких принципів та правил його формування.

По-перше, персональний пакет компенсаційних послуг для кожної категорії працівників, який включає в себе стандартний набір, доступний для всіх категорій працівників та привілейовані послуги.

По-друге, детально проробити кожну послугу з юридичної точки зору. Але, звісно, правила формування компенсаційного набору для кожного підприємства є свої, тому керівництву слід проаналізувати, чи слід впроваджувати компенсаційні підходи для тої чи іншої категорії працівників.

**Висновки.** Отже, підводячи підсумки, можна сказати, що головною метою для кожного підприємства є потенціал та максимальна продуктивність працівника, яка досягається багатьма методами, головними з яких є матеріальне та нематеріальне стимулювання. Світова практика показує, що все більшу тенденцію до стимулювання працівника відіграє нематеріальна сторона стимулювання його праці, яка, по своїй суті, є творчою та інтелектуальною роботою організаційного та управлінського складу підприємства, яка дозволяє максимально реалізувати потенціал кожного працівника.

Хоча підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» має якісну систему стимулювання праці своїх співробітників, вона не є ідеальною, тому її можна поліпшити. На підприємстві вистачає заходів, які можна реалізувати вже в короткостроковій перспективі, які при цьому будуть максимально ефективними, адже використовуються уже в багатьох світових компаніях і не потребують великих фінансових витрат. Якщо впровадити хоча б 2-3 нових методи, підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» вийде на новий рівень не тільки корпоративної культури, затишного мікроклімату всередині компанії, а й

підвищить свій рівень конкурентоспроможності та дозволить зберегти своїх ключових працівників. У свою чергу, працівники компанії з радістю будуть приходити кожного дня на роботу та будуть більше вмотивовані в робочий процес. Завдяки невеличким перервам в роботі співробітники мають змогу порадитися та позбутися негативних робочих моментів, що є важливою складовою для продуктивності роботи. Запропоновану методику можна використовувати й на інших підприємствах.

#### Список використаних джерел

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2006. – 308 с.
2. Тамаш Хак-Ковач. Вічне питання. Менеджер по персоналу, 2017, № 10, 14-24.
3. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>
4. Нематериальная мотивация персонала: мифы и правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=12264>
5. Сутність і функції стимулювання праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/12920522/sotsiologiya/stimulyuvannya\\_pratsi](https://pidruchniki.com/12920522/sotsiologiya/stimulyuvannya_pratsi)
6. Офіційний сайт ТОВ «Сіті Франс Сервіс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.peugeot-citroen.com.ua/>
7. Мотиви вибору компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gfk.com/uk-ua/pres-centr/>

#### References

1. Krushelnyska O. V., Melnichuk D.P. Personnel Management: Educational manual. The second edition, revised and supplemented. K., "Condor". 2006. 308 pp.
2. Tamash Hak-Kovac. The eternal question. Personnel Manager, 2017, No. 10, 14-24.
3. Non-material motivation [Electronic resource]. Access mode: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>
4. Non-material motivation of personnel: myths and truth [Electronic resource]. Access mode: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=12264>
5. The essence and functions of stimulating labor [Electronic resource]. Access mode: [https://idruchniki.com/12920522/sotsiologiya/stimulyuvannya\\_pratsi](https://idruchniki.com/12920522/sotsiologiya/stimulyuvannya_pratsi)
6. Official site of "City France Service" Ltd. [Electronic resource]. Access mode: <https://www.peugeot-citroen.com.ua/>
7. Motives for choosing companies [Electronic resource]. Access mode: <https://www.gfk.com/en/pres-centr/>

---

**Герасимчук О.Р.**

*студент ФММ КПИ ім. Ігоря Сикорського*

**Красношапка В.В.**

*к.э.н., доц. ФММ КПИ ім. Ігоря Сикорського*

#### **ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ООО «СИТИ ФРАНС СЕРВИС»**

*Статья посвящена исследованию стимулирования труда как в целом, так и на современном конкретном украинском предприятии. Исследованы материальные и нематериальные методы стимулирования персонала, выявлены наиболее эффективные. Предложен ряд методов, которые смогут повысить производительность труда и конкурентоспособность предприятия. В статье изложены теоретические основы мотивации и стимулирования труда персонала*

*предприятия. Уделено большое внимание к нематериальным методам стимулирования труда, приобретают все большую популярность в международных и украинских компаниях. В статье рассматриваются анализ и основные направления стимулирования труда. Определено, какими мотивами пользуется работников перед трудоустройством в ту или иную компанию. Определены основные преимущества и недостатки распространенных методов нематериального стимулирования. В статье было проанализировано состояние системы стимулирования труда на современном украинском предприятии и предложены меры по повышению эффективности стимулирования труда персонала данного предприятия.*

**Ключевые слова:** стимулирование труда; мотивация; производительность труда; система мотивации персонала; поощрения; нематериальное стимулирование; индивидуальное развитие.

**Herasymchuk O.**

*student FMM Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

**Krasnoshapka V.**

*PhD, Associate Professor Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

#### **PRACTICAL METHODS OF STIMULATING LABOR ON AN EXAMPLE OF LLC «CITY FRANCE SERVICE»**

*The article is devoted to the research of stimulation of labor both in general and on the modern concrete Ukrainian enterprise. The material and non-material methods of personnel stimulation were investigated, the most effective ones were found. A number of methods are proposed that can increase productivity and competitiveness of the enterprise. In the article the theoretical bases of motivation and stimulation of work of the personnel of the enterprise are outlined. A lot of attention is paid to non-material methods of stimulation of labor, which are gaining popularity in international and Ukrainian companies. The article deals with the analysis and main directions of labor stimulation. It is determined which motives the employees use before employment in this or that company. The main advantages and disadvantages of the common methods of non-material stimulation are determined. The article analyzes the state of the system of stimulation of labor at the modern Ukrainian enterprise and proposes measures to increase the efficiency of stimulating labor of the personnel of this enterprise.*

**Key words:** labor stimulation; motivation; productivity; system of personnel motivation; promotion; non-monetary stimulation; individual development.

---

**Красношапка Володимир Володимирович**  
**kras-korf@ukr.net**

**Герасимчук Олексій Радомирович**  
**aleks2198@gmail.com**